

SIATS Journals

Journal of Islamic Studies and Thought for Specialized Researches

(JISTSR)

Journal home page: http://www.siats.co.uk



مجلة الدراسات الإسلامية والفكر للبحوث التخصصية

المجلد **5**، العدد 2، أبريل 2019م

e-ISSN: 2289-9065

التحول الرقمي وتأثيره في الكفاءات المهنية لدى القيادات الإدارية العليا من منظور إسلامي

سلطنة عمان: نموذجاً

Digital transformation and its impact on the professional competencies of senior administrative leaders, Sultanate of Oman: Model

ليلى بنت سويد بن سعيد العبرية

باحثة دكتوراه في أكاديمية الدراسات الإسلامية جامعة ملايا في ماليزيا

nicerose2004@hotmail.com

د. أشرف زيدان

مدرس بقسم الدعوة والتنمية البشرية في أكاديمية الدراسات الإسلامية جامعة ملايا في ماليزيا

د. فخر الأدبي بن عبد القادر

مدرس بقسم الدعوة والتنمية البشرية في أكاديمية الدراسات الإسلامية جامعة ملايا في ماليزيا

2019 /1440

ARTICLE INFO
Article history:
Received 22/1/2019
Received in revised form1/2/2019
Accepted 20/3/2019
Available online 15/4/2019
Keywords: Digital transformation, professional competencies, Senior Administrative Leaders.

Abstract

A few years ago, the world witnessed a tremendous development in the digital information systems at various levels, which requires their introduction, use and application in the governmental administrative bodies in the Arab countries, which is one of the core resources of these devices and their strategic weapon in dealing with the current conditions of rapid change with The intensification of competition not only at the local level, but also at the international level, so that these devices can overcome all the obstacles of routine in terms of twinning with the nature of the era and the shift to digital technologies to save time and effort and work to enhance performance and The efficiency of the professional.

The present article focuses on the study and knowledge of the impact of digital transformation in the professional competence of senior administrative leaders. As the originality of the current issue in being one of the most thorny and innovative topics, which many countries stressed the need to activate in all institutions to overcome the professional problems faced by employees in state institutions and facilitate dealing and save time and effort and organization of work, so it had to be highlighted .

Keywords: Digital transformation, professional competencies, Senior Administrative Leaders.



ملخص البحث:

يشهد العالم منذ سنوات قليلة ماضية تطور هائل في نظم المعلومات الرقمية على مستويات عدة، الأمر الذي يستلزم الأخذ بها واستخدامها وتطبيقها في الأجهزة الإدارية الحكومية في الدول العربية، حيث تعتبر أحد الموارد الأساسية لتلك الأجهزة وسلاحها الاستراتيجي في التعامل مع الظروف الحالية التي تتصف بالتغير السريع مع اشتداد حدة المنافسة ليس فقط على المستوى المحلي وإنما أيضاً على المستوى الدولي وحتى تستطيع تلك الأجهزة التغلب على كافة المعوقات الروتينية من جهة التوأمة مع طبيعة العصر والتحول نحوالتقنيات الرقمية لتوفير الوقت والجهد والعمل على تعزيز الأداء والكفاءة المهنية، وتركز المقالة الحالية على دراسة ومعرفة تأثير التحول الرقمي في الكفاءة المهنية لدى القيادات الإدارية العليا. حيث تتمحور الأصالة في الموضوع الحالي في كونه من أكثر المواضيع الشائكة والمستحدثة والتي أكدت العديد من الدول على ضرورة تفعيلها في كافة المؤسسات للتغلب على المشكلات المهنية التي تواجه الموظفين في مؤسسات الدولة وتيسير التعامل وتوفير الوقت والجهد وتنظيم الأعمال، لذلك كان لا بد من تسليط الضوء عليها.

كلمات مفتاحية: التحول الرقمي، الكفاءات المهنية، القيادات الإدارية العليا



مقدمة:

مع التطورات في التكنولوجيا الحديثة والحاسبات الآلية قام الخبراء المتخصصين في الإدارة التكنولوجية بتسخير تلك الطاقات لخدمة البيئة الإدارية، حيث برزت منظومة جديدة تسمى التحول الرقمي والتي بدورها ساندت الإدارة والمنظمة في جميع عملياتها الإدارية وفرضت تلك المنظومة على المديرين وحتى القائمين بالأعمال الإدارية أن يمتلكوا المهارات والمعارف الجيدة بهذه التقنية والتي تساعدهم على القيام بأعمالهم من جمع البيانات واسترجاعها وتنظيم الأعمال والتخطيط بأنواعه وحل المشاكل واتخاذ القرارات من خلال تزويدهم بالمعلومات الدقيقة والمطلوبة في الوقت والصورة المناسبين[1].

وتستخدم التقنيات الرقمية جميع أنواع التكنولوجيا لتشغيل ومعالجة وتخزين ونقل المعلومات في شكل إلكتروني وهوما يعرف بتكنولوجيا المعلومات التي تشمل شبكات الربط ما بين الأجهزة والمعدات لتشغيل البيانات وتقديمها للمستخدمين، والعديد من النظم مستخدمة ما زالت تستخدم الأشكال الروتينية في العمل مما يزيد من الأعباء والمهام الوظيفية على الموظفين[2].

إن أثر الكفاءة المهنية يبرز من خلال المساعدة على تحليل الجهد الذي سيبذله الفرد في نشاط معين ومقدار الصلابة والمثابرة في مواجهة العقبات والصعاب ويؤكد على أنه كلما زاد الإحساس بالكفاءة زاد الجهد والمثابرة والصلابة ويشير بأن الأفراد ذوالكفاءة المهنية المرتفعة يتعاملون مع المشكلات والأنشطة الصعبة بهدوء أكثر[3].

---

[1] دور شبكات نظم المعلومات ودعم الإدارة العليا في تحسين وتطوير الأداء في وزارة المالية في الأردن، زياد فيصل العزام، مج34، ع2، دراسات العلوم الإدارية، الأردن، 2007.

[2] دور نظم المعلومات في رفع مستوى أداء العاملين في القطاع العام في ظل الثورة الرقمية، صبري، سولى، (2014م)، مجلة القراءة والمعرفة، مصر، ع(1)57.

[3] الكفاءة الذاتية الأكاديمية المدركة لدى طلبة الجامعة الأردنية في ضوء متغير الجنس والكلية والمستوى الدراسي، الزق، أحمد، (2009م)، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ع 2.



وتفترض النظرية المعرفية الاجتماعية أن الأفراد لديهم قوة داخلية تتمثل في الكفاءة المهنية والتي تؤدي إلى السلوك المستقبلي والذي يرتبط بثلاثة عوامل وهي: التأثيرات البيئية والسلوك والمقومات الشخصية الداخلية مثل العمليات المعرفية والعاطفية والبيولوجية وأن هذه القوى الثلاث تؤثر على ما يفعله الفرد وهذا يعني أن السلوك المستقبلي للكفاءة المهنية هونتاج التفاعل الديناميكي بين القوى الداخلية والخارجية للفرد.[4]

ويُذكر أن مفهوم الكفاءة المهنية مفهوماً متسعاً ويشتمل على ثلاثة أبعاد وهي: المعلومات: مثل (المجالات الأكاديمية – العلاقات المتداخلة – القيم) المهارات: مثل (التفاعل مع الآخرين – أداء مهارات نفس حركية) الاتجاهات: مثل (ميل ذاتي نحوممارسة المهنة — التزام عاطفي — الاستعداد للتعرف المهني)([5]).

وقد أكدت نتائج دراسة (kaushiki& Agrawal, 2014: p354) أن الإدارة القائمة على الكفاءة أخذت في الانتشار سريعاً بوصفها نهجاً جديداً لتحقيق نسبة عالية أكبر في تحسين الأداء المهني للعاملين وتحقيق مخرجات الأداء للمنظمة([6]).

---

(4) التخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك وعلاقته بالكفاءة المهنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين، رسالة دكتوراه غير منشورة، ريما محمد يونس، الأردن: كلية التربية، جامعة اليرموك: الأردن، 2013.

(5) مهنة التعليم في دول الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، عبد الجواد، نور الدين محمد، ومتولي، مصطفى محمد، (2003م)، الرياض

(6) Kaushiki .T , Agrawal .M " Competency Based Management In Organizational Context: A Literature Review" Global Journal of Finance and Management.Vol.6. No.4 .P(349 - 356)



المبحث الأول: مصطلحات الدراسة

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي

يعرف التحول الرقمي على أنه: عملية تحويل المواد المطبوعة، أوالمخزنة على الميكروفيلم أوالميكروفيش، والمواد ذات الشكل التناظري، والتي من نماذجها الأشرطة الصوتية، وأشرطة الفيديوالمرئية عن طريق المسح الضوئي، أوإعادة الإدخال إلى مواد ذات شكل رقمي، وهوالشكل الذي يستطيع الحاسب التعامل معه، وذلك بتنظيمها إلى وحدات منفصلة من البيانات يطلق عليها"Bytes "، وتخزينها على وسائط داخلية كالأقراص الصلبة، أوخارجية كالأقراص المليزرة، وأقراص الفيديوالرقمية، أوإتاحتها على شبكة الإنترنت([7]).

المطلب الثاني: مفهوم الكفاءة المهنية

تتفق الباحثة مع ما أشار إليه (Kaslow et al, 2007) إلى أن مفهوم الكفاءة المهنية يتضمن المعارف، والمهارات والقدرات المتكاملة، والسلوكيات، والاستراتيجيات، والمواقف، والمعتقدات، والقيم، والتصرفات، والسمات الشخصية، والتصورات الذاتية، والدوافع التي تكمن وراء أداء المهام مع وجود عدد لا يحصى من النتائج المحتملة([8]).

([7])دراسة لواقع مبادرات المكتبات ومؤسسات المعلومات العربية، يس، نجلاء أحمد، نحوالتحول الرقمي للدوريات14، مجلة المكتبات والمعلومات–، دار النخلة للنشر: ليبيا. 2015، ص 119.

([8])(Kaslow,N; Rubin,N; Forrest,L; Elman,N. Horne,B.; Jacobs, S et al, Recognizing, Assessing, and Intervening With Problems of Professional Competence. Professional Psychology, 38(5), Research and Practice. 2007, p 479-492.



المطلب الثالث: مفهوم القيادات الإدارية

وتعرف: بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الأخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الأخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف(9).

المبحث الثاني: التحول الرقمي

مع التطورات الحديثة في التكنولوجيا والحاسبات الآلية قام الخبراء المتخصصين في الإدارة التكنولوجية إلى تسخير تلك الطاقات لخدمة البيئة الإدارية، حيث برزت منظومة جديدة تسمى التحول الرقمي، والتي بدورها ساندت الإدارة والمنظمة في جميع عملياتها الإدارية، وفرضت تلك المنظومة على المديرين، وحتى القائمين بالأعمال الإدارية أن يمتلكوا المهارات والمعارف الجيدة بهذه التقنية، والتي تساعدهم على القيام بأعمالهم من جمع البيانات، واسترجاعها، وتنظيم الأعمال والتخطيط بأنواعه، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات من خلال تزويدهم بالمعلومات الدقيقة والمطلوبة في الوقت والصورة المناسبين([10]).

المطلب الأول: أهمية التحول الرقمي، وأهدافه

الفرع الأول: أهمية التحول الرقمي

أن التحول الرقمي له أهمية بالغة تتمثل في الآتي:

1. ساعد التحول الرقمي في زيادة سرعة إنجاز الأعمال، والأنشطة، وتوحيد، وتبسيط إجراءات العمل.

---

(9) تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، عليوة، السيد، دار السماح: القاهرة، ص 46، 2001.

(10)دور شبكات نظم المعلومات ودعم الإدارة العليا في تحسين وتطوير الأداء في وزارة المالية في الأردن، زياد فيصل العزام، مج34، ع2، دراسات العلوم الإدارية، الأردن، 2007، ص 319.



2. أسهم التحول الرقمي في التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، بالإضافة إلى ضمان جودة العمل، ومواكبة التطور.

3. ساعد التحول الرقمي في تجويد عملية التدريب، والخدمات المقدمة للأفراد. علاوة على اكسابهم المهارات المختلفة في إطار الاستثمار الأمثل لتقنية المعلومات.

4. التعامل مع العمل بمثابة العنصر الثالث الفعال، والذي إن لم يراعى تحسينه؛ فإن تطبيق التقنية قد يصبح زيادة في العبء على العمل اليدوي.

5. ساهم التحول الرقمي أيضاً في أمن المعلومات، وحفظها، وسهولة تخزينها، واسترجاعها، واتاحة الاطلاع عليها للجميع بدلاً مما كان يتم من حفظ الوثائق، والبيانات في ارشيفات ورقية قد تأخذ حيزاً كبيراً، وتتطلب وقتاً طويلاً في البحث عن الوثائق المطلوبة([11]).

الفرع الثاني: أهداف التحول الرقمي

يهدف التحول الرقمي إلى ما يلي:

1. تحسين مستوى الخدمات: عن طريق تجاوز الأخطاء التي قد يقع فيها الموظف العادي عند قيامه بعمله.
2. التقليل من التعقيدات الإدارية: وذلك من خلال التقليل من البيروقراطية في الإدارة، واختصار مراحل إنجاز المعاملات.
3. تخفيض التكاليف: مما يتيح للأفراد إمكانية التوصل للمعلومات، والبيانات التي تلزمهم للحصول على خدمة معينة عن طريق شبكة الإنترنت دون أن يكلف نفسه مراجعة المؤسسة.
4. تحقيق الإفادة القصوى في المؤسسة: وذلك من خلال اتباع أسلوب موحد للتعامل مع جميع الموظفين في المؤسسة بما يحقق المساواة في تقديم الخدمة، وكذلك قيام نظام الخدمات الإلكترونية بالعمل على مدار الساعة([12]).

المطلب الثاني: أسباب الانتقال نحوالتحول الرقمي.

[11] النحول الرقمي للجامعات المصرية، المتطلبات والآليات،علي، أسامة عبد السلام، 14(33)، كلية التربية: مصر. 2011، ص 271.

[12] متطلبات الإدارة الإلكترونية في الجامعات، قنبر، معتز ابراهيم، 15(48)، عالم التربية: مصر، 2014، ص404.



هناك العديد من الأسباب التي تقف جسداً عاجزاً أمام الانتقال نحوالتحول الرقمي، ومن أهم تلك الأسباب التي تدعوالمنظمة لتطبيق منظومة التحول الرقمي هي:

1. تلك التعقيدات الشائكة في الأعمال، والتي أصبح من الضروري على الإدارة التعرف على ما يدور حولها أكثر من أي وقت مضى.
2. التوسع في الأعمال، ووجود هياكل تنظيمية كبيرة، وتنافسها في السوق المحلي، والعالمي قد دفع بها إلى بناء قاعدة معلوماتية، ونظام أكبر للتفاعل الإيجابي المنظم لتحقيق أهدافها، ولكن لعدم العمل بتلك الآلية أدى إلى اثقال الموظف بالكثير من التعقيدات المهنية، والاعباء الوظيفية، واستخدام النظام الورقي في العمل، والذي يهدد بانهيار الأجهزة الإدارية سواء في القطاع الحكومي أوالقطاع الخاص([13]).

المطلب الثالث: أبعاد التحول الرقمي

للتحول الرقمي مجموعة من الأبعاد التي تباينت بين الباحثين، فمنهم من يرى أن للتحول الرقمي أربعة أبعاد تتمثل في استخدام التكنولوجيا Use Of Technologies، والتغيرات في انتاج القيمة Changes In Value Creation، والتغيرات الهيكلية Structural Changes، والجوانب المالية Financial Aspects، ويعالج استخدام التكنولوجيا موقف المؤسسة إزاء التكنولوجيا الجديدة، فضلاً عن قدرتها على استغلال هذه التكنولوجيا، وبالتالي فإنه يحتوي على الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات للمؤسسة، وطموحها التكنولوجي في المستقبل، وهنا تحتاج المؤسسة إلى أن تقرر ما إذا كانت تريد أن تصبح رائدة في المجال التي تعمل به من حيث استخدام التكنولوجيا مع القدرة على خلق المعايير التكنولوجية الخاصة، أوما إذا كانت تفضل اللجوء إلى المعايير المعمول بها بالفعل كوسيلة لتحقيق العمليات التجارية، في حين أن كونها رائدة في السوق التكنولوجية يمكن أن تؤدي إلى مزايا تنافسية، ويمكن أن

(13)Koushanfar, Farinaz& Potkonjak, Miodrag, CAD- based Security, Cryptography, and Digital Righta Management ECE and Depts, Rice University6100 S, Main st. MS- 380. 2007, p 268.



تنتج فرصاً للمؤسسات الأخرى التي أصبحت تعتمد على المعايير التكنولوجية، وبالتالي قد يكون أكثر خطورة، ويتطلب بعض الكفاءات التكنولوجية([14]).

المبحث الثالث: الكفاءة المهنية

تعد الكفاءة أحد المتغيرات البحثية التي جذبت انتباه الباحثين في العديد من المجالات المخلفة، كالمجال التربوي، والرياضي، والإداري، وغيره لما لهذا المفهوم من أهمية وفوائد متعددة، تتمثل في مجملها في المجال الإداري الاهتمام بالعملية الإدارية والنهوض بالعمل.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءة المهنية، وأهميتها

الفرع الأول: مفهوم الكفاءة المهنية

عند التطرق إلى مفهوم الكفاءة المهنية، نرى أن هذا المفهوم يتكون من" الكفاءة والمهنة" فالكفاءة هي: القدرة على أداء سلوك معين يرتبط بمهام معينة ويعبر عنها بمجموعة من التصرفات أوالحركات أوالأفعال أوالأقوال، وتتكون من مجموعة من المعارف، والمهارات، والاتجاهات، التي تتصل اتصالاً مباشراً بمجال معين، وتؤدى بمستوى معين من الإتقان يضمن تحقيق الأهداف بشكل فعال([15]).

([14])Matt, c; Hess, H; Benlian, A, Digital Transformation Strategies, 57(5), Bus Inf Eng. 2015, p 339.

([15]) تقييم الكفاءة المهنية لمعلمي الطلاب المعاقين بصرياً طبقاً للمعايير العالمية في كل من مصر والسعودية "دراسة مقارنة"، عيسى، جابر محمد عبدالله وعماشة، سناء حسن، 75، دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق): مصر. 2012، ص 353-438 .



أما المهنة فتعرف على أنها: مجموعة من الأعمال تحتاج إلى مهارات معينة يقوم بها الفرد من خلال ممارسات تدريبية.([16])كما تعرف على أنها: مدى القدرة على تقديم الخدمات بفاعلية، واستقلالية، وتوظيف المهارات في العمل، ومدى الالتزام نحوما يقوم به الفرد من واجبات أعمال إضافية([17]).

الفرع الثاني: أهمية الكفاءة المهنية

إن للكفاءة المهنية أهمية كبيرة بالنسبة للفرد، والمؤسسة، وفيما يلي توضيح أهمية الكفاءة المهنية بالنسبة للمؤسسة:

بالنسبة للمؤسسة فتتضح أهمية الكفاءة فيما يلي:

1. تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
2. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات، والترجيح بين الآراء.
3. تنمية، وتدريب، ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
4. مواكبة المتغيرات المحيطة، وتوظيفها لخدمة المؤسسة.([18])

المطلب الثاني: أبعاد الكفاءة المهنية وخصائصها

الفرع الأول: أبعاد الكفاءة المهنية

يشير زارع إلى أن الكفاءة المهنية تتضمن ثلاثة أبعاد تتمثل في الآتي:

1. **المعلومات:** مثل (مجالات أكاديمية – علاقات متداخلة – قيم).

([16]) أخلاقيات العمل، السكارنة، بلال، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمّان. د.ت، ص 27.

([17]) مدى امتلاك المرشدين التربويين لمهارات تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالكفاءة المهنية من وجهة نظرهم في مدارس محافظة الكرك بالأردن، الختاتنة، سامي محسن جبريل والعرود، سلام شاهر، 39(4)، مجلة كلية التربية – عين شمس: مصر. 2015، ص 429-458 .

([18]) الكفايات المهنية المنشودة لدى القيادات المدرسية لتطبيق معايير مجتمعات التعلم بمؤسسات التعليم العام السعودية : نموذج مقترح، حسن، حسين بن قاسم، 16(103)، الثقافة والتنمية: مصر. 2016، ص 32.



2. **المهارات**: مثل (التفاعل مع الآخرين – أداء مهارات نفس حركية).

3. **الاتجاهات**: مثل (ميل ذاتي نحوممارسة المهنة – التزام عاطفي – الاستعداد للتعرف مهنياً)[19].

هذا ويرى الشمري أن الكفاءات المهنية تنقسم إلى ما يلي:

1. **الكفاءات الفنية**: وهي التي تتعلق بالأساليب، والطرق التي يلجأ إليها القائد في ممارسة مهماته، وتتطلب القدرة علي التخطيط، ورسم السياسات في بيئة العمل، وإعداد الميزانية، وتنظيم الاتصالات، وعقد الاجتماعات، وكتابة التقارير، وتوزيع العمل داخل المؤسسة.

2. **الكفاءات الإنسانية**: وتتعلق بالطريقة التي يستطيع بها القائد التعامل بنجاح مع الآخرين، أي كيف يستطيع أن يجذب الآخرين إليه، ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء.

3. **الكفاءات التصورية**: وتتمثل في درجة كفاءة القائد في ابتكار الأفكار، والتعرف على المشكلات، والإحساس بها، ومحاولة البحث عن الحلول التي من شأنها تطوير مؤسسته.

4. **الكفاءات القيادية**: وتتمثل في تمكن القائد من التأثير على العاملين معه لدفعهم نحوتحقيق الأهداف المنشودة، وكذلك قدرته على التنظيم والتخطيط، والتنسيق، وقدرته على التعرف على قدرات العاملين معه لاستثمارها في تحقيق الأهداف[20].

الفرع الثاني: **خصائص الكفاءة المهنية**

تتسم الكفاءات المهنية بمجموعة من الخصائص، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

---

[19] فاعلية برنامج مقترح قائم على مهارات النظرية التواصلية لتنمية الكفاءة المهنية والمهارات الاجتماعية لدى الطلاب المعلمين شعبة التعليم الأساسي " مواد اجتماعية "بكلية التربية زارع، أحمد زارع أحمد،، 31(4)، مجلة كلية التربية بأسيوط :مصر. 2015، ص 507-567.

[20] فاعلية برنامج مقترح قائم على مهارات النظرية التواصلية لتنمية الكفاءة المهنية والمهارات الاجتماعية لدى الطلاب المعلمين شعبة التعليم الأساسي " مواد اجتماعية "بكلية التربية زارع، أحمد زارع أحمد،. 2015، مرجع سابق، ص 507- 567.



1. **الشمولية والاندماج**: فالكفاءة شاملة، ومدمجة، وهي أشمل من الهدف الإجرائي في شكله السلوكي الميكانيكي.

إن الكفاءات صياغات ذات طابع توليفي، تتألف من قدرات، ومهارات مترابطة، فكل كفاية هي وليدة مجموعة من القدرات التي يقتضيها التكيف مع وضعية معينة أومواجهة صعوبة أومشكل طارئ أوالتصرف إزاء موقف خاص([21]).

2. **الطبيعة النمائية**: تتميز الكفاءة بطابعها النمائي، فهي تشكيلة من العناصر، منها ما هومكتسب الآن، ومنها ما تم اكتسابه في مواقف وتجارب ماضية كعناصر تتجمع شيئا فشيئا، وبشكل تدريجي لتمكن صاحبها من التحكم في بعض الوضعيات، والمواقف، والمستجدات([22]).

([21]) فاعلية برنامج دبلوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير الكفايات المهنية لدى معلمي المدارس في محافظة عجلون. المومني، ربيع فخري فلاح، 2013، مرجع سابق، ص33.

([22])فاعلية برنامج دبلوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير الكفايات المهنية لدى معلمي المدارس في محافظة عجلون، المومني، ربيع فخري فلاح، ص33.



المبحث الثالث: القيادات الإدارية العليا

المطلب الأول: مفهوم الإدارة وعناصرها وعواملها.

الفرع الأول: مفهوم الإدارة

لقد تناولت الباحثة مجموعة من التعاريف الخاصة بالإدارة لما لها من دور أساسي في الوصول للأطر والأهداف، ولما لأهميتها البالغة في تنظيم وتوجيه جهود الأفراد نحوتحقيق هذه الأهداف، وستعرض الباحثة التعريفات فيما يأتي:

تعرف الإدارة على أنها: عملية استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية، وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية، وفاعلية، وبوسائل إنسانية مما يساهم في تحسين حياة الإنسان سواء أكان عضواً في التنظيم أومستفيداً من خدماته، وأياً كان المجال الذي تمارس فيه ([23]).

كما تعرف على أنها: فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد وتكلفة ممكنة لتحقيق أقصى درجات السعادة لكل من أصحاب الأعمال والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع([24]).

الفرع الثاني: عناصر وعمليات الإدارة

للإدارة مجموعة من العناصر والعمليات والتي تتمثل في الآتي:

1. **التخطيط**: ويشمل التخطيط اختيار المهام، والأهداف، والإجراءات المتخذة لتحقيقها.
2. **التنظيم**: هوذلك الجزء من الإدارة الذي ينطوي على إنشاء هيكل متعمد للأدوار التي يقوم بها الأشخاص في المنظمة بشكل مقصود على أن يتم تعيين جميع المهام اللازمة لتحقيق الأهداف.

([23]) الإدارة والتخطيط الاستراتيجي النظرية والتطبيق . العجمي، محمد حسنين، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع. 2013، ص 32

([24]) مبادئ علم الإدارة الحديثة.الهواسي، محمود حسن والبرزنجي، حيدر شاكر، 2014، ص 9.



3. **التوظيف**: يتضمن الاحتفاظ بالوظائف في الهيكل التنظيمي، ويتم ذلك بتحديد متطلبات القوة العاملة، وتعيين، واختيار، ووضع، وتعزيز، وتقييم، والتخطيط الوظيفي، والتعويض، والتدريب أوخلاف ذلك تطوير كل من المرشحين، والوظائف الحالية لإنجاز مهامهم بفعالية وكفاءة([25]).

4. **القيادة**: هي فن التأثير على الأفراد، وتساهم في تنظيم المجموعات، والأهداف، وبالتالي يجب أن يكون المديرون الفعالون قادة فعالين، وأن يتسموا بالدافع، وأساليب القيادة الناجحة، والنهج، والاتصالات.

5. **التنسيق**: هوجوهر العملية الإدارية لتحقيق الانسجام بين الجهود الفردية نحوتحقيق أهداف المجموعة، وكل وظيفة من الوظائف الإدارية هي ممارسة تسهم في التنسيق. لأن الأفراد غالبا ما يفسرون مصالح مماثلة بطرق مختلفة، والجهود التي تبذلها بعض الأفراد لتحقيق الأهداف المتبادلة لا تتشابك تلقائيا مع جهود الآخرين، وبالتالي تصبح المهمة المركزية للمدير هي تسوية الخلافات في النهج، والتوقيت، والجهد أوالفائدة، ومواءمة الأهداف الفردية للمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية([26]).

المطلب الثاني: أهمية إعداد القادة الإداريين

القيادة وظيفة هامة وضرورية لتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة والمديرون سواء أكانوا من مستوى الإدارة العليا أو الوسطى فإنه من الممكن أن يؤثر إيجاباً أوسلباً على المرؤوسين، كما بالإمكان تشجيعهم أو إحباطهم([27]).

---

(25) Ibraheem , S . ;Mohammad , S . ;AL-Zeaud , H . & Batayneh , A, The relationship between transformational leadership and employees' satisfaction at Jordanian private hospitals . BEH - Business and Economic Horizons , 5 (2). 2011, p . 34-35.

(26) Olum , D, Modern Management Theories And Practices . The 15th East African Central Banking Course , Held On , 1-25 . 2004, p . 8

(27) الإدارة وتحديات التغيير، سعيد، يس، القاهرة، مركز وايد سرفيسس للاستشارات والتطوير الإداري، 2001، ص 73.



والعلاقة بين الرئيس (المدير) والمرؤوس ومدى تقبل المرؤوسين لسلطة الرئيس تعتمد على ثلاثة جوانب وهي: الجانب الأخلاقي، الجانب القانوني، الجانب النفسي([28]).

المطلب الثالث: مكونات الجهاز الإداري بسلطنة عمان، ومسارات التنمية الإدارية به.

الفرع الأول: مكونات الجهاز الإداري

يتكون الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري للدولة من السلطات، والمؤسسات، والمجالس، والهيئات التالية:

حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم، مجلس الوزراء، مجلس الدفاع، مجلس الشئون المالية، وموارد الطاقة، المجلس الأعلى للقضاء، اللجان العليا، والمجالس الفرعية، والهيئات العامة([29]).

المطلب الرابع: النظريات المفسرة للإدارة

هناك العديد من النظريات المفسرة للإدارة، وسأكتفي بنظريتين في هذا المقال وهما:

الفرع الأول: النظرية الموقفية Contingency Theory

مؤسسة النظرية الموقفية هوفيدلر " Fiedler , 1984 "، ويؤكد من خلال تلك النظرية أن القائد الإداري الناجح هوالقادر على التعامل بحكمة مع المواقف التي تواجهه، ويؤكد فيلدر في نظريته أن النمط الإداري الذي يتبعه القائد في تعامله مع المرؤوسين يؤثر على التفاعل، والتواصل معهم([30])، وفي تلك النظرية يتم قياس فعالية القيادة لدى القائد الإداري من خلال ما يلي:

1. أسلوب القيادة التي تركز على الإنتاج والعمل
2. أسلوب القيادة التي تركز على العاملين.

---

(28) خواطر في الإدارة المعاصرة، السلمي، علي، دار المعارف: القاهرة. 1971، ص39.

(29) تجارب التنمية والإصلاح الإداري فى الوطن العربي، تجربة سلطنة عمان في التنمية الإدارية المحاور والإنجازات والتحديات. 2000.

(30) سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، حريم، حسن، السلوك التنظيمي: دار حامد: عمان. 2004، ص 212 – 213.



تفترض نظرية فيدلر الموقفية أنه لا توجد طريقة واحدة أفضل للقادة، فالموقف يملي على القائد الإداري الأسلوب الإداري المناسب لاستخدمه([31]).

الفرع الثاني: نظرية تالكوت بارسونز

يؤكد "بارسونز" أنه من الضرورة على المنظمات الاجتماعية تحقيق ما يلي:

1. التكيف: ويقصد به تكييف النظام الاجتماعي لتلبية المطالب الحقيقية للبيئة الخارجية.
2. تحقيق الهدف: ويقصد به تحقيق الأهداف، وتعبئة جميع الإمكانات، والوسائل للوصول إلى تحقيق تلك الأهداف.
3. التكامل: ويقصد بها إرساء، وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء المؤسسة، بحيث تضمن التنسيق بينهم، وتوحيدهم في كل متكامل.
4. الكينونة: ويقصد به أن تحافظ المؤسسة على الاستمرار في تقديم الحوافز مع المحافظة على الإطار الثقافي

المبحث الرابع: المنظور الإسلامي للدراسة

المطلب الأول: مكانة العلم في الإسلام

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "ما اكتسب رجل مثل عقل يهدي صاحبه إلى هدى ورده عن ردى، وما تم ايمان عبد ولا استقام دينه حتى يكمل عقله"([32])، وعلى مدى الثلاثة والعشرين عاماً حيث كانت آيات القرآن الكريم تتنزل على النبي بين الحينة والأخرى، استمر التأكيد لتعميق الاتجاهات، وتعزيزها وجعل التحول المعرفي واقعاً حياتياً نعيشه يوماً بيوم.([33])، من هنا نستنتج بأن الإسلام لا يسوي بين الذي يعلم والذي لا يعلم، لذا جعل الإسلام العلماء ورثة

([31]) إدارة الموارد البشرية، ديسلر، جاري، ترجمة محمد سيد أحمد، دار المريخ: الرياض. 2003، ص 545- 547.

([32]) كتاب الأدب، بغية الباحث عن زوائد مسند الحارث، باب ما جاء في العقل، حديث رقم 819.

(33) صفحات من حضارة الإسلام، العلوم التطبيقية،"عماد الدين خليل. دراسة في المعطيات وعوامل الازدهار والتوقف". كلية التربية، جامعة الموصل، -. ص 134.



الأنبياء، وقد فضل الرسول صلى الله عليه وسلم مجالس العلم على مجالس الذكر، وقد ورد عنه عليه الصلاة والسلام: "من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً سهل الله له طريقاً إلى الجنة"([34]).

المطلب الثاني: القيادة الإدارية في ضوء الكتاب والسنة، وأسس القيادة الإدارية في الإسلام

الفرع الأول: القيادة الإدارية في ضوء الكتاب والسنة

القيادة ما هي إلا عملية اقناع لمجموعة من الأشخاص من قبل شخص يكون قدوة لهم، من خلال بذل السعي للوصول إلى تقيق أهداف منشودة، وحتى تكون القيادة ناجحة يجب أن يتتبع الأفراد أوامر القائد عن اقتناع وينفذونها.

القيادة أساسها العدل، الصدق، الأمانة، فإذا ما أراد الفرد القائد العدل داخل المؤسسة وجه الإسلام النظر إلى أن وظيفته أمانه ومسئولية شخصية لديه، فيقول الله تعالى: "**إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ النَّاسِ أَن تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا**"([35]).

الفرع الثاني: أهمية وجود القيادة في الإسلام.

اهتم الإسلام اهتماماً كبيراً بالقيادة، حيث أن الإسلام قد أخرج بتعاليمه الواضحة قيادات كان وما زال لهم وزن تاريخي، استطاعوا تغيير مفهوم العالم ووجهته العلمية، كانوا نبراساً يحتذى بهم، وضرورية القيادة تظهر فيما روي عن الرَّسول

([34]) كتاب الذكر والدعاء والتوبة والاستغفار، باب فضل الاجتماع على تلاوة القرآن وعلى الذكر، رقم مسلم, مسلم بن الحجاج أبوالحسين القشيري النسابوري، صحيح مسلم، تح: محمد فؤاد عبد الباقي، لبنان, بيروت: دار إحياء التراث العربي. الحديث: 2699، مج4، ص 2074.

([35]) سورة النساء، الآية 58



محمد صلى الله عليه وسلم حيث قال: "لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم"([36])، كما قال عليه الصلاة والسلام: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم"([37]).

فالقيادة مثلما نرى يقتضيها الإسلام لتماسك الجماعة، وديمومتها لتحقيق أهدافها في إشباع الحاجات الجماعية والفردية، وتبرز أهمية وجود القيادة في الفكر الإسلامي في النقاط التالية:

1. حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2. تدعم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقلص الجوانب السلبية فيها.
3. تسيطر على مشكلات العمل وتتوصل إلى حلول مناسبة لها.
4. تنمي قدرات الأفراد، وتهتم بتدريبهم ورعايتهم، باعتبارهم المورد الأساسي للمؤسسة، كما أن القائد يعتبر القدوة الرئيسية للعاملين.
5. تنظم حياة العاملين؛ بما يحقق مصالحهم، ويضمن تحقيق العدل بينهم، والحيلولة دون استبداد القوي على الضعيف.
6. وضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة، لشغل الأفراد وتشجيعهم؛ لتحقيق الأهداف المنشودة في أسرع وقت وبجهد أقل([38]).

الفرع الثالث: سمات القائد الإداري المسلم

يتميز القائد الإداري المسلم بصفات حميدة، والتي رسمها القرآن الكريم ونذكر من أهمها:

---

(36) نيل الأوطار، الشوكاني، محمد بن علي بن محمد بن عبد الله اليمني، تح:عصام الدين الصبابطي، مصر، دار الحديث، ط1، 1413هـ – 1993م،كتاب الأقضية والأحكام، باب وجوب نصب ولاية القضاء والإمارة وغيرهما، رقم الحديث: 3872، مج8، ص294.

(37) كتاب الأقضية والأحكام، الشوكاني، نيل الأوطار، مرجع سابق، باب وجوب نصب ولاية القضاء والإمارة وغيرهما، رقم الحديث: 3873، مج8، ص294.

(38) القيادة في ضوء الآيات القرآنية (دراسة موضوعية) بحث مقدم لاستكمال درجة الماجستير في التفسير وعلوم القرآن، الأسطل، محمود أحمد، الجامعة الإسلامية: غزة. 2012م، ص 12 – 13.



1. الحكمة: هي صفة قد حددها القرآن لقادة الأمم، بما فيهم الأنبياء حيث وهبهم بأعظم صفات الحكمة، حيث قال جل جلاله: "وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنِ اشْكُرْ لِلَّهِ"([39])، كما قال عز وجل: "فَقَدْ آتَيْنَا آلَ إِبْرَاهِيمَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ"([40])، أيضاً قوله تعالى: "يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَن يَشَاءُ ۚ وَمَن يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا"([41])، والحكمة تأتيها في معناها الحقيقي المنع بغرض الاصلاح، فالحكيم من يستطيع التحكم بنفسه ومنعها عن هواها، وهي بذلك تشتمل على العلم والعمل معاً، وقد ذكر الله سبحانه وتعالى في سورة الإسراء بياناً للأخلاق والأوامر والممنوعات معقباً على ذلك بقوله: "ذَٰلِكَ مِمَّا أَوْحَىٰ إِلَيْكَ رَبُّكَ مِنَ الْحِكْمَةِ"([42]).

2. الشجاعة: وهي من أعظم صفات القائد المسلم، سواء أكانت مادية أم معنوية، وقد جاء في الحديث الشريف: "شر ما في المرء شح هالع وجبن خالع"([43])، ومن أفضل وأقوى أنواع الشجاعة هومواجهة الكثرة عندما تكون على حق، ولقد واجه النبي عليه الصلاة والسلام قومه قريش، وهووحيد ضمن القليل، فالقرار الشجاع في اللحظة الحرجة قد تنقذ الموقف([44]).

([39]) سورة لقمان، الآية: 1212- 14.

([40]) سورة النساء، الآية: 54

([41]) سورة البقرة، الآية: 269

([42]) سورة الإسراء، الآية: 39

([43]) مرقاة المفاتيح شرح مشكاة المصابيح، موقع المشكاة الإسلامية، القاري، الملا على، www.almeshkat.net/books/index.php، كتاب الزكاة، باب الإنفاق وكراهية الإمساك، مج1، ص 166. وينظر: بن تيمية، تقي الدين أبوالعباس أحمد بن عبد الحليم بن تيمية الحراني، مجموع الفتاوى، تح: أنور الباز، عامر الجزار، دار الوفاء، ط3، 1426 هـ، 2005م، مج17، ص234.

([44]) من صفات القادة كما عرضها القرآن الكريم، مجلة مركز تفسير الدراسات القرآنية، العبدة، محمد، تاريخ النشر 22/ 9/ 2014م



3. العلم: ويعتبر وسيلة تعين القيادي لتحقيق ما يرد ومن أهمها الأهداف، ومنها تحصيل النتائج، لذا وجب على القائد بذل الجهد الوفير لتحصيل العلم الذي يحقق له متطلبات عمله([45])، قال تعالى: "وَآتَيْنَاهُ مِن كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا"([46]).

4. الاستماع: يجب أن يكون القائد مستمعاً جيدا، يتقن فن الاتصال مع الموظفين وله القدرة على الحوار والاقناع.([47])

كما أن هناك سمات شخصية أخرى للقائد تشتمل على مصادر عدة، وهي كالتالي:

5. الإعجاب بالقائد واحترامه: وقد يكون ذلك بسبب مركزه الاجتماعي، أوسمة خاصة توجب على المرؤوسين احترام وتقدير رؤسائهم، أو بسبب المهارات التي يتميزون بها.

الاستمرار في المثابرة والعمل على تنفيذ المهام لتحقيق الاهداف، مما يدفع المرؤوسين للأعجاب بشخصية القائد، ويكسبه احترامهم وتقديرهم([48]).

المطلب الثالث: نظرة الإسلام إلى التطور.

الفرع الأول: نظرة الإسلام إلى التطور

إن عملية التطوير لا بد أن يراعى فيها مدى تقبل الأفراد واستطاعتهم لها، حتى لا يكلف الإنسان بمهام أكبر من قدراته وتفوق استيعابه، وبالتالي لن تحقق النجاح المطلوب، هنا أيضاً راعى الإسلام بأن التطوير لا بد وأن يكون للتحسين والرقي والزيادة ([49]).

---

(45) http://valuable-speech.blogspot.my/2016/02/blog-post.html#!/2016/02/blog-post.html، مرجع سابق 27 مارس 2018م.

(46) سورة الكهف، الآية 84.

(47) همسات في أسرار القيادة والتأثير، السيد، عبدالرحمن محمد، صيد الفوائد، 1430، بتصرف.

(48) أساسيات الإدارة الحديثة دار المستقبل للنشر والتوزيع: الزعبي، فايز؛ عبيدات، محمد، عمان.(بدون)، ص 145-146.

(49) دراسة في إشكالية التعليم والتنمية في العالم الإسلامي، مركز البحوث، الهنداوي، حسن إبراهيم، الجامعة الإسلامية العالمية: ماليزيا.2006، ص 75.



أحدث النبي صلى الله عليه وسلم تطوراً هائلاً وكبيراً في تغيير الفكر الجاهلي، فكان رفضه للمجتمع القرشي لحظة وعي وإدراك وتطوير للمجتمع، وذلك عند إعلانه لمبدأ التوحيد، وإيجاد فهم مستحدث ومتطور للإبداع، وكان القرآن الكريم بمثابة خطاب جديد ومختلف عما ألفه الناس([50]).

الفرع الثاني: إمكانية التطور

لقد أنعم الله على الأمة الاسلامية بكافة مظاهرة التطور، وهي على مقدرة في كل زمان ومكان على التكييف والتجديد، ولها من العلماء والمجيدين ما يعينها على ذلك، والدليل على ذلك أنها ما تزال قائمة ومؤثرة في باقي الأمم، حتى وإن أصابها ما أصابها فهي راسخة رغم أنف المغرضون.([51])

الأمة الإسلامية حقيقة لا ينكرها أحد، حيث قال الله تعالى في محكم تنزيله: "وَكَذَٰلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِّتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ"([52])، كما قال: "كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ"([53])، وكذلك قول النبي عليه أفضل الصلاة والتسليم: "مثل أمتي كالمطر، لا يدرى أوله خير أم آخره"([54]).

الخاتمة:

من خلال كتابة هذه المقالة ظهرت لنا عدة نتائج، منها:

1. موضوع التحول الرقمي في الكفاءة المهنية يعتبر من أكثر المواضيع المستحدثة دوليا.
2. ملاحظة التطور الهائل الذي أحدثه نظم المعلومات الرقمية.

([50]) في النهضة والحداثة، حفريات في مفهوم الكتابة والدولة الوطنية والشرعية الدولية، الكسبي، محمد علي، دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق: سوريا. 2007، ص 20-22.

([51]) الأمة الإسلامية حقيقة لا وهم، القرضاوي، يوسف، ط3، مكتبة النهضة: القاهرة. 2000،ص 10.

([52]) سورة البقرة، الآية 143

([53])سورة آل عمران، الآية 110

([54]) رواه المنذري في الترغيب والترهيب



3. يعتبر هذا الأمر أحد الموارد الأساسية للأجهزة الإدارية والحكومية في الدول العربية، وسلاحها الاستراتيجي في التعامل مع الظروف الحالية التي تتصف بالتغير السريع مع اشتداد حدة المنافسة على المستوى المحلي والدولي.

4. اهتمام الإسلام بالقيادة يظهر من خلال نصوص القرآن والسنة.

5. صفات القائد الإداري السديد مستخلصة من القرآن والسنة.

6. الإسلام يراعي التطور والتقدم مراعاة بالغة.



المصادر والمراجع

القرآن الكريم

المصادر العربية:

1- دور شبكات نظم المعلومات ودعم الإدارة العليا في تحسين وتطوير الأداء في وزارة المالية في الأردن، زياد فيصل العزام، مج34، ع2، دراسات العلوم الإدارية، الأردن، 2007.

2- دور نظم المعلومات في رفع مستوى أداء العاملين في القطاع العام في ظل الثورة الرقمية، صبري، سولى، (20(1)4م)، مجلة القراءة والمعرفة، مصر، ع(1)57.

3- الكفاءة الذاتية الأكاديمية المدركة لدى طلبة الجامعة الأردنية في ضوء متغير الجنس والكلية والمستوى الدراسي، الزق، أحمد، (2009م)، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ع 2.

4- التخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك وعلاقته بالكفاءة المهنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين، رسالة دكتوراه غير منشورة، ريما محمد يونس، الأردن: كلية التربية، جامعة اليرموك: الأردن، 2013.

5- مهنة التعليم في دول الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، عبد الجواد، نور الدين محمد، ومتولي، مصطفى محمد، الرياض، 2003.

6- دراسة لواقع مبادرات المكتبات ومؤسسات المعلومات العربية، يس، نجلاء أحمد، نحوالتحول الرقمي للدوريات14، مجلة المكتبات والمعلومات-، دار النخلة للنشر: ليبيا. 2015.

7- تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، عليوة، السيد، دار السماح: القاهرة، 2001.

8- دور شبكات نظم المعلومات ودعم الإدارة العليا في تحسين وتطوير الأداء في وزارة المالية في الأردن، زياد فيصل العزام، مج34، ع2، دراسات العلوم الإدارية، الأردن، 2007.



9- النحول الرقمي للجامعات المصرية، المتطلبات والآليات،علي، أسامة عبد السلام، 14(33)، كلية التربية: مصر. 2011.

10- متطلبات الإدارة الإلكترونية في الجامعات، قنبر، معتز ابراهيم، 15(48)، عالم التربية: مصر، 2014.

11- الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات، خليفة، هاني عبد المنعم محمد؛ السعيد، هاني محمد؛ الكتبي، محسن علي عبده، 3(1)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: مصر، 2012.

12- تقييم الكفاءة المهنية لمعلمي الطلاب المعاقين بصرياً طبقاً للمعايير العالمية في كل من مصر والسعودية "دراسة مقارنة"، عيسى، جابر محمد عبدالله وعماشة، سناء حسن، 75، دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق): مصر. 2012.

13- أخلاقيات العمل، السكارنة، بلال، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمّان. د.ت.

14- مدى امتلاك المرشدين التربويين لمهارات تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالكفاءة المهنية من وجهة نظرهم في مدارس محافظة الكرك بالأردن، الختاتنة، سامي محسن جبريل والعرود، سلام شاهر، 39(4)، مجلة كلية التربية – عين شمس: مصر. 2015.

15- الكفايات المهنية المنشودة لدى القيادات المدرسية لتطبيق معايير مجتمعات التعلم بمؤسسات التعليم العام السعودية : نموذج مقترح، حسن، حسين بن قاسم، 16(103)، الثقافة والتنمية: مصر. 2016.

16- فاعلية برنامج مقترح قائم على مهارات النظرية التواصلية لتنمية الكفاءة المهنية والمهارات الاجتماعية لدى الطلاب المعلمين شعبة التعليم الأساسي " مواد اجتماعية "بكلية التربية زارع، أحمد زارع أحمد، 31(4)، مجلة كلية التربية بأسيوط :مصر. 2015.



17- فاعلية برنامج دبلوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير الكفايات المهنية لدى معلمي المدارس في محافظة عجلون، المومني، ربيع فخري فلاح، 2013.

18- الإدارة والتخطيط الاستراتيجي النظرية والتطبيق . العجمي، محمد حسنين، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع. 2013.

19- مبادئ علم الإدارة الحديثة.الهواسي، محمود حسن والبرزنجي، حيدر شاكر، 2014.

20- الإدارة وتحديات التغيير، سعيد، يس، القاهرة، مركز وايد سرفيسس للاستشارات والتطوير الإداري، 2001.

21- خواطر في الإدارة المعاصرة، السلمي، علي، دار المعارف: القاهرة. 1971.

22- تجارب التنمية والإصلاح الإداري فى الوطن العربي، تجربة سلطنة عمان في التنمية الإدارية المحاور والإنجازات والتحديات. 2000.

23- اختيار وتنمية القيادات في الخدمة المدنية- دراسة مقارنة مع التطبيق على مصر، إسماعيل، ممدوح مصطفى، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة: القاهرة. 1998.

24- السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، حريم، حسن، دار حامد: عمان. 2004.

25- إدارة الموارد البشرية، ديسلر، جاري، ترجمة محمد سيد أحمد، دار المريخ: الرياض. 2003.

26- السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية . فليه، فاروق محمد وعبدالمجيد، عبده السيد،. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع. 2005.

27- صفحات من حضارة الإسلام، العلوم التطبيقية،"عماد الدين خليل. دراسة في المعطيات وعوامل الازدهار والتوقف". كلية التربية، جامعة الموصل، -.



28- صحيح مسلم، مسلم بن الحجاج أبو الحسين القشيري النسابوري، تح: محمد فؤاد عبد الباقي، لبنان, بيروت: دار إحياء التراث العربي.

29- ثلاثون وصية لتكون قائداً ناجحاً. أمير محمد المدري. عمران، اليمن، (د.ت).

30- أساليب التربية والدعوة والتوجيه من خلال سورة إبراهيم، وسيم فتح الله(د.ت).

31- نيل الأوطار، الشوكاني، محمد بن علي بن محمد بن عبد الله اليمني، عصام الدين الصبابطي، مصر، دار الحديث، ط1، 1413هـ - 1993م،.

32- القيادة في ضوء الآيات القرآنية (دراسة موضوعية) بحث مقدم لاستكمال درجة الماجستير في التفسير وعلوم القرآن، الأسطل، محمود أحمد، الجامعة الإسلامية: غزة. 2012م.

33- وينظر مجموع الفتاوى، بن تيمية، تقي الدين؛ أبوالعباس أحمد بن عبد الحليم بن تيمية الحراني؛ أنور الباز، عامر الجزار، دار الوفاء، ط3، 1426 هـ-2005م،

34- صناعة القائد، سويدان، طارق؛ باشراحيل، فيصل، ط2،(1)، مكتبة جرير: السعودية، بتصرف، 2003.

35- 10 همسات في أسرار القيادة والتأثير، السيد، عبدالرحمن محمد، صيد الفوائد، 1430، بتصرف.

36- أساسيات الإدارة الحديثة دار المستقبل للنشر والتوزيع: الزعبي، فايز؛ عبيدات، محمد، عمان.(بدون).

37- دراسة في إشكالية التعليم والتنمية في العالم الإسلامي، مركز البحوث، الهنداوي، حسن إبراهيم، الجامعة الإسلامية العالمية: ماليزيا.2006.

38- في النهضة والحداثة، حفريات في مفهوم الكتابة والدولة الوطنية والشرعية الدولية، الكسبي، محمد علي، دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق: سوريا. 2007.

39- الأمة الإسلامية حقيقة لا وهم، القرضاوي، يوسف، ط3، مكتبة النهضة: القاهرة. 2000.



المراجع الأجنبية

40- Common , R . (2008) . Administrative change in the Gulf : modernization in Bahrain and Oman . International Review of Administrative Sciences , 74.

41- Ibraheem , S . ;Mohammad , S . ;AL-Zeaud , H . & Batayneh , A, The relationship between transformational leadership and employees' satisfaction at Jordanian private hospitals . BEH - Business and Economic Horizons , 5 (2). 2011.

42- Kaslow,N; Rubin,N; Forrest,L; Elman,N. Horne,B.; Jacobs, S et al, Recognizing, Assessing, and Intervening With Problems of Professional Competence. Professional Psychology, 38(5), Research and Practice. 2007.

43- Kaushiki .T , Agrawal .M " Competency Based Management In Organizational Context: A Literature Review" Global Journal of Finance and Management.Vol.6. No.4,(-).

44- Koushanfar, Farinaz& Potkonjak, Miodrag, CAD- based Security, Cryptography, and Digital Righta Management ECE and Depts, Rice University6100 S, Main st. MS- 380. 2007.

45- Matt, c; Hess, H; Benlian, A, Digital Transformation Strategies, 57(5), Bus Inf Eng. 2015, p 339.

46- Matt, C; Hess, H; Benlian, A, Digital Transformation Strategies. 2015.

47- Olum , D, Modern Management Theories And Practices . The 15th East African Central Banking Course , Held On , 1-25 . 2004.



مصادر الانترنت

48- http://valuable-speech.blogspot.my/2016/02/blog-post.html#!/2016/02/blog-post.html يوم الاثنين، الساعة 12:43 تاريخ 27 مارس 2018م.

49- القارئ، الملا علي، مرقاة المفاتيح شرح مشكاة المصابيح، موقع المشكاة الإسلامية، www.almeshkat.net/books/index.php، كتاب الزكاة، باب الإنفاق وكراهية الإمساك، مج1، وينظر: بن تيمية، تقي الدين أبوالعباس أحمد بن عبد الحليم بن تيمية الحراني، مجموع الفتاوى، تح: أنور الباز، عامر الجزار، دار الوفاء، ط3، مج17. 1426 هـ- 2005.

50- من صفات القادة كما عرضها القرآن الكريم، مجلة مركز تفسير الدراسات القرآنية، العبدة، محمد، تاريخ النشر 22/ 9/ 2014م-http://valuable-speech.blogspot.my/2016/02/blog-



